



TESIS PM147501

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, DESKRIPSI
PEKERJAAN, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP
MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN YANG MING
MARINE TRANSPORT CORP**

**RATIH KIRANA DIANTARI
9114201606**

**Dosen Pembimbing
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP**

**PROGRAM MAGISTER
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN INDUSTRI
PROGRAM PASCA SARJANA
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016**



THESES PM147501

**THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, JOB
DESCRIPTION, WORKING ENVIRONMENT
TOWARD MOTIVATION AND PERFORMANCE OF
EMPLOYEES YANG MING MARINE TRANSPORT
CORP**

**RATIH KIRANA DIANTARI
9114201606**

**Lecturer
Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP**

**MAGISTER MANAGEMENT OF TECHNOLOGY PROGRAM
FIELD OF EXPERTISE INDUSTRIAL MANAGEMENT
POST-GRADUATE PROGRAM
SEPULUH NOPEMBER INSTITUTE OF TECHNOLOGY
SURABAYA
2016**

LEMBAR PENGESAHAN

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen Teknologi (M.MT)
di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :

RATIH KIRANA DIANTARI
NRP. 9114 201 606


Tanggal Ujian : 6 Desember 2016
Periode Wisuda : Maret 2017

Disetujui oleh :

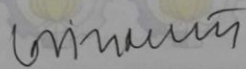
1. Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
NIP. 196310081990021001


(Pembimbing I)

2. Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP
NIDN. 0713106704


(Pembimbing II)

3. Prof. Dr. Ir. Udisubakti C., MEng.SC
NIP. 195903181987011001

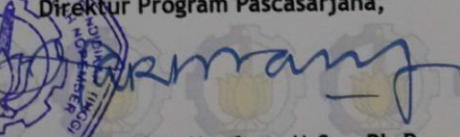

(Penguji)

4. Dr. Indung Sudarso, ST, MT
NIDN. 0727115201


(Penguji)



Direktur Program Pascasarjana,


Prof. Ir. Djauhar Manfaat, M.Sc., Ph.D.
NIP. 19601202 198701 1 001

PENGARUH KEPEMIMPINAN, DESKRIPSI PEKERJAAN, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI DAN KINERJA KARYAWAN YANG MING MARINE TRANSPORT CORP

Nama Mahasiswa : Ratih Kirana Diantari
NRP : 9114201606
Pembimbing : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
Co-Pembimbing : Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP

ABSTRAK

Sumber daya manusia (SDM) memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan, salah satunya perusahaan pelayaran. Pelayaran adalah bagian dari proses transportasi dalam hal bisnis. Yang Ming Marine Transport Corp merupakan perusahaan di bidang pelayaran. Beberapa aspek yang mempengaruhi kualitas SDM di Yang Ming Marine Transport Corp terdiri dari kepemimpinan, deskripsi pekerjaan dan lingkungan kerja. Seorang pemimpin harus bisa memberikan contoh yang baik terhadap karyawan, dan sebaliknya seorang karyawan harus bisa menerima saran dan kritikan dari seorang pemimpin. Pemimpin harus bersikap adil untuk seluruh karyawannya. Deskripsi pekerjaan setiap karyawan harus jelas dan tepat. Lingkungan kerja yang kondusif juga berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Aspek kepemimpinan, deskripsi pekerjaan dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Motivasi karyawan akan terpacu apabila seorang pemimpin tegas dan berdampak pula terhadap kinerja karyawan itu sendiri.

Penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS), yang merupakan metode analisis yang *powerfull*, karena dapat digunakan pada setiap jenis skala data serta syarat asumsi yang lebih fleksibel. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Hasil yang didapatkan adalah Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sebesar 6.059. Hal ini menunjukkan bahwa peran motivasi yang meliputi prestasi kerja, dihargai, dan belajar dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Kata kunci: deskripsi pekerjaan, kepemimpinan, kinerja karyawan, lingkungan kerja, motivasi.

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, JOB DESCRIPTION, WORKING ENVIRONMENT TOWARD MOTIVATION AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES YANG MING MARINE TRANSPORT CORP

Name : Ratih Kirana Diantari
NRP : 9114201606
Lecturer : Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT
Co-lecturer : Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP

ABSTRACT

Human resources have a very important role in a company, including in the shipping company. Shipping is the part of the transport process in business terms. Yang Ming Marine Transport Corp is a service company in shipping. Some aspects that affect the quality of human resources in Yang Ming Marine Transport Corp consist of: leadership, job descriptions, and working environment. Leader should be a good role model for their employees, and employees should have a willingness to hear advice critics from their leader. Leaders must be fair to all employees. Explanation job description for each employee should be clear and exact. Working environment also has effect to motivation and performances of employees. Leadership, job description, working environment aspect will affect the motivation and performance of employees. The motivation of employees will be encouraged if a leader can be firm and can be impact on the performance of the employees themselves.

This research used Partial Least Square (PLS), which is a method of analysis powerful, because it can be used on any kind of scale data and the assumption that a more flexible terms. This method allows researchers to obtain the value of the latent variables for predictive purposes. The results obtained are motivation influence on employees performance amounted to 6,059. This suggests that the role of motivation that includes work performance, rewarded, and learning can affect employee's performance.

Keywords: job description, leadership, employees performance, working environment, motivation.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal Tesis ini.

Setelah melalui berbagai kendala dan permasalahan dalam penulisan ini, maka proposal Tesis ini tidak terlepas dari dorongan, arahan, bimbingan, dan bantuan moril dari semua pihak. Untuk itu, penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Bambang Syairudin, MT selaku dosen pembimbing I yang telah membantu dan membimbing penulis dalam menyelesaikan Tesis ini.
2. Bapak Dr. M. Yusak Anshori, MM, CSEP selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan nasihat, arahan, dan bantuan dalam menyelesaikan Tesis ini.
3. Bapak Dr. Ir. Sekartedjo, M.Sc. juga selaku dosen mata kuliah Tesis yang telah bersedia memberikan pengarahan selama proses makalah proposal Tesis.
4. Bapak Prof. Dr. Ir. Udisubakti Ciptomulyono, M.Eng.Sc., selaku Koordinator Program Studi Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
5. Ibu Gita Widi Bhawika, SST, MMT selaku dosen wali yang telah memberikan arahan dan bantuan kepada penulis untuk dapat mempercepat dalam menyelesaikan perkuliahan di Program Magister Manajemen Teknologi Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
6. Orang tua, kakak, serta rasya yang telah memberikan dukungan moril dan doa yang tiada henti kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan proposal Tesis ini.
7. Rekan-rekan seperjuangan kelas eksekutif jurusan manajemen industri tahun 2014 yang telah memberikan kesempatan waktu berdiskusi selama perkuliahan.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu disini, terima kasih atas dukungan dan perhatiannya.

Dalam penulisan proposal Tesis ini mungkin terdapat kekurangan-kekurangan yang dibuat oleh penyusun, oleh sebab itu kritik dan saran dari berbagai pihak akan sangat diharapkan oleh penulis dalam menyempurnakan sekaligus member masukan bagi penulis. Semoga penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat dijadikan salah satu bahan kajian ilmiah.

Surabaya, Desember 2016

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
1.5 Batasan Masalah.....	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	5
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Pngertian Perusahaan Pelayaran.....	7
2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	7
2.3 Kepemimpinan	8
2.4 Deskripsi Pekerjaan.....	9
2.5 Lingkungan Kerja.....	10
2.6 Motivasi.....	11
2.7 Kinerja Karyawan.....	13
2.8 Partial Least Square (PLS)	14

2.9	Forum Group Discussion (FGD)	16
2.10	Posisi Penelitian	19
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN		21
3.1	Rancangan Penelitian.....	23
3.2	Batasan Penelitian.....	23
3.3	Kerangka Pemikiran.....	23
3.4	Hipotesis Penelitian	25
3.5	Identifikasi Variabel.....	25
3.6	Tahap Analisa Data.....	26
3.6.1	Definisi Operasional	26
3.6.2	Pengukuran Variabel	28
3.7	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel.....	28
3.7.1	Populasi	28
3.7.2	Sampel	28
3.7.3	Teknik Pengambilan Sampel	29
3.8	Instrumen Penelitian	29
3.9	Data, dan Pengumpulan Data.....	30
3.9.1	Data.....	30
3.9.2	Pengumpulan Data.....	30
3.10	Uji Validitas dan Reliabilitas	31
3.10.1	Uji Validitas.....	31
3.10.2	Uji Reliabilitas.....	31
BAB 4 HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN		33
4.1	Gambaran Subyek Penelitian.....	33
4.2	Analisis Data	35
4.2.1	Analisis Deskriptif	35

4.2.2	Uji Outer Model.....	39
4.2.3	Uji Inner Model.....	42
4.2.4	Pengujian Hipotesis	43
4.3	Pembahasan.....	43
4.4	Diskusi.....	46
4.5	Tinjauan Indikator – Indikator Penelitian	46
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....		51
5.1	Kesimpulan.....	51
5.2	Saran.....	51
DAFTAR PUSTAKA.....		53
LAMPIRAN A.....		55
LAMPIRAN B		58
LAMPIRAN C.....		59
LAMPIRAN D.....		61
BIODATA PENULIS.....		63

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Tabel Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu	19
Tabel 3.1 Indikator Variabel.....	26
Tabel 3.2 Data Pertanyaan Kuesioner	29
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	34
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	34
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan atau Kepangkatan.....	35
Tabel 4.4 Kelas Interval.....	36
Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Variabel Kepemimpinan.....	36
Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Variabel Deskripsi Pekerjaan	37
Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja	37
Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Variabel Motivasi	38
Tabel 4.9 Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan.....	38
Tabel 4.10 Convergent Validity Awal.....	39
Tabel 4.11 Convergent Validity Akhir	41
Tabel 4.12 Discriminant Validity	41
Tabel 4.13 Average Variances Extracted (AVE)	42
Tabel 4.14 Composite Reliability	42
Tabel 4.15 Nilai R Square Adjusted.....	42
Tabel 4.16 Pengujian Hipotesis	43
Tabel 4.17 Pengujian Hipotesis Berdasarkan Pendidikan S1	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian	22
Gambar 4.1 Susunan Organisasi	33
Gambar 4.2 Convergent Validity Awal	39
Gambar 4.3 Convergent Validity Akhir	40

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan Negara maritim terbesar di dunia, yang 2/3 wilayahnya merupakan wilayah lautan. Dalam UUD 1945 pasal 33 ayat (3) disebutkan, bahwa bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk kemakmuran rakyat. Presiden Jokowi juga menegaskan bahwa ia bertekad menjadikan Indonesia sebagai poros maritim dunia. Poros maritim dunia adalah menjadikan Indonesia sebagai Negara maritim yang besar, kuat, dan makmur.

Industri pelayaran merupakan usaha industri jasa transportasi laut yang memberikan manfaat sangat besar bagi perpindahan suatu barang melalui perairan. Perkembangan bisnis ini tumbuh sangat cepat dan menguntungkan. Yang Ming Marine Transport Corp merupakan perusahaan dalam bidang pelayaran. Perusahaan ini memberikan pelayanan atau *service* dalam bentuk mengirimkan barang di dalam *container* dengan menggunakan kapal sendiri atau *joint slot*. Perusahaan ini merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berasal dari Taiwan. Yang Ming mengoperasikan armada 85 kapal dengan 4,2 juta DWT atau operasi kapasitas 340 ribu Teus pada pertengahan 2011. Filosofi yang diadopsi dan dipraktekkan perusahaan ini adalah “*Teamwork, Inovasi, Kejujuran, dan Pragmatisme*”. Untuk mendapatkan terobosan dan dapat memecahkan masalah dengan upaya bersama, sejalan dengan motto, “Tepat Waktu, *Speedy, Reliable*, dan Ekonomis”. Yang Ming adalah salah satu pemimpin dunia, perusahaan transportasi *container* yang berpengalaman (yangming.com).

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya (Novliadi, 2007:1). Peranan SDM dalam sebuah perusahaan sangatlah penting, dikarenakan dengan mempunyai SDM yang baik dan terlatih akan menghasilkan ide - ide yang inovatif dan kreatif. Pelayanan terbaik yang diberikan oleh perusahaan terkait

akan menarik banyak pelanggan (Hardianto, 2011). Sumber Daya Manusia dalam perusahaan pelayaran memiliki peranan yang sangat penting, karena kemajuan suatu perusahaan terlihat dari kinerja karyawan itu sendiri.

Pentingnya SDM ini juga terjadi di perusahaan pelayaran yang merupakan bagian dari sarana transportasi laut, serta merupakan sarana vital yang menunjang tujuan persatuan dan kesatuan nasional. Pelayaran atau angkutan laut merupakan bagian dari transportasi yang tidak dapat dipisahkan dengan bagian dari sarana transportasi lainnya. Satu wilayah dengan wilayah lainnya yang dapat dijangkau melalui perairan, sehingga mampu mendorong dan menunjang pembangunan nasional. Perusahaan di bidang jasa seperti pelayaran menerapkan strategi pemasaran yang sedikit berbeda dengan perusahaan manufaktur, dikarenakan produk (jasa) yang ditawarkan langsung dikonsumsi oleh pelanggan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian visi atau serangkaian tujuan (Robbins *et al.* 2013). Pengaruh seorang pemimpin sangat besar untuk mencapai tujuan tertentu dalam suatu perusahaan. Karakter seorang pemimpin akan terlihat apabila anggota timnya bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tugasnya. Seorang pemimpin harus memberikan contoh yang baik untuk karyawannya, seperti datang tepat waktu, memberikan solusi dari pekerjaan karyawan. Untuk saat ini, karakter seorang pemimpin di dalam perusahaan masih dikatakan tidak terlalu baik, dikarenakan masih ada yang memberikan contoh seperti tidak datang tepat waktu.

Deskripsi pekerjaan menurut Pophal (2008) adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Setiap karyawan bekerja sesuai dengan deskripsi pekerjaan masing-masing. Fenomena saat ini masih ada sebagian karyawan yang melakukan pekerjaan ganda, yang semestinya tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaannya.

Lingkungan kerja menurut Hidayat dan Taufiq (2012) sebagai sumber informasi dan tempat melakukan aktivitas. Lingkungan kerja menjadi faktor penunjang, apabila lingkungan kondusif maka para karyawan dapat bekerja dengan maksimal, dan sebaliknya. Dampak dari lingkungan kerja yang baik, akan meningkatkan kualitas pekerjaan dan prestise yang lebih baik untuk instansi yang

bersangkutan. Ruangan kerja yang kurang kondusif, suhu ruangan yang tidak baik ini merupakan salah satu fenomena yang terjadi saat ini.

Motivasi salah satu dari psikologis yang menentukan arah perilaku seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha seseorang, dan tingkat ketekunan seseorang (George dan Jones, 2012). Setiap karyawan dapat termotivasi dipicu oleh beberapa hal, dilihat dari karakter serorang pemimpin yang dapat bersikap adil dan tegas terhadap setiap karyawannya. Penjelasan deskripsi pekerjaan yang jelas dan rinci, sehingga karyawan dapat bekerja lebih baik. Lingkungan kerja yang bersih, rapi dan tertata juga dapat memicu motivasi seorang karyawan untuk bekerja lebih giat. Kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja, dan motivasi apabila berdampak positif, maka kinerja karyawan akan berdampak positif pula. Tabel dibawah ini merupakan penilaian seorang karyawan terhadap dirinya sendiri, dan akan dinilai juga oleh atasan masing-masing yang dilakukan dua periode, yaitu *Mid Year* dan *End Year*. Proses penilaian mencakup pekerjaan masing-masing karyawan, dan adanya kolom komentar terhadap atasan, dan sebaliknya.

Table 1.1 Data KPI Tahun 2015

Nama	Mid		Final	End			Final Score
	Self	Manager		Self	Manager	Final	
O	90.85	86.55	85	94.4	90	84	84.5
P	84.675	84.755	84.7	87.765	84.7	87.1	85.93
I	89.24	90.24	85.6	90.36	87.6	86.4	86.08

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah perusahaan akan mempertahankan segala aspek dari karyawan, yaitu kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, dan lingkungan kerja. Aspek-aspek ini yang nantinya akan berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Perusahaan melihat adanya ketidaksesuain yang terjadi di perusahaan, seperti pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu, deskripsi pekerjaan yang masih belum jelas, belum ada sanksi yang jelas dan tepat, kondisi lingkungan yang belum bersih, dan masih banyak lagi. Beberapa permasalahan yang ada, sehingga dalam penelitian ini menggunakan pendekatan PLS (*Partial Least Square*) untuk melihat aspek mana yang sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Diharapkan aspek yang

berpengaruh dapat memperbaiki dan menyelesaikan masalah di perusahaan. Oleh karena itu, peneliti mengambil judul “**Pengaruh Kepemimpinan, Deskripsi Pekerjaan, Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Yang Ming Marine Transport Corp**”.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Seberapa besar pengaruh kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan?
- b. Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Memberikan masukan kepada perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

Ada beberapa manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Memberikan rekomendasi mengenai perbaikan dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang seharusnya dikelola untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik di masa akan datang.
- b. Memberikan sebuah pengetahuan baru tentang pengaruh kepemimpinan, deskripsi pekerjaan dan lingkungan kerja pada industri pelayaran.
- c. Memberikan sebuah rekomendasi kepada pihak Yang Ming Marine Transport Corp dalam program perbaikan dan peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia.

1.5 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini mempunyai batasan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Obyek penelitian yaitu Yang Ming Marine Transport Corp cabang Surabaya, Jawa Timur.

- b. Variabel yang digunakan meliputi kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan rincian dari susunan dalam penyusunan penelitian dalam tesis, sehingga tujuan utama dari sistematika penulisan adalah untuk mempermudah dalam penyusunan penelitian ini. Dalam sistematika penulisan pada tesis ini terdiri dari lima bab, antara lain:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi mengenai teori-teori yang berkaitan dan membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dalam penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan langkah-langkah yang dilakukan mulai dari awal penelitian tesis ini dilakukan sampai dengan pada akhir perolehan kesimpulan berserta dengan penjelasan mengenai masing-masing tahapannya.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini dibahas mengenai proses pengumpulan data dan pengolahan data yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

BAB V ANALISA DAN INTERPRESTASI DATA

Pada bab ini membahas mengenai hasil dari analisa dan interpretasi data yang diperoleh dari bab sebelumnya yaitu bab pengumpulan dan pengolahan data.

BAB VI PENUTUP

Pada bab ini berisi uraian kesimpulan-kesimpulan dan saran-saran bagi Yang Ming Marine Transport Corp dan penelitian berikutnya dalam tesis ini.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Perusahaan Pelayaran

Perusahaan pelayaran adalah suatu badan yang menjalankan perusahaan dengan cara mengoperasikan kapal atau usaha lain yang erat hubungannya dengan kapal.

Perusahaan pelayaran adalah badan hukum atau badan usaha yang mengusahakan jasa angkutan laut dengan menggunakan kapal. Dalam kegiatan usahanya perusahaan pelayaran dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

- a. Usaha Pelayaran Dalam Negeri yaitu kegiatan usaha pelayaran untuk melakukan usaha pengangkutan antar pelabuhan di Indonesia
- b. Usaha Pelayaran Luar Negeri yaitu kegiatan usaha pelayaran untuk melakukan usaha pengangkutan ke dan dari pelabuhan luar negeri

Sedangkan menurut sifat usahanya perusahaan pelayaran dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Pelayaran Tetap (Pelayaran *Line Service*)
- b. Pelayaran Tidak Tetap (*Tramper Service*)

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Human Resource Management (HRM) adalah perspektif manajerial yang berpendapat perlunya membentuk serangkaian terpadu dari kebijakan personal untuk mendukung strategi organisasi (Buchanan and Huczynski, 2004: 679). Noe dkk. (2011) mengedepankan pengertian MSDM atas beberapa kebijakan, praktik, dan sistem yang mampu mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Dessler (2013) adalah kebijakan dan praktek di dalam menggerakkan sumber daya manusia atau aspek-aspek terkait posisi manajemen di dalam sumber daya manusia yang mencakup kegiatan perekrutan, penyaringan, pelatihan, pemberian penghargaan dan penilaian.

Manajemen SDM adalah bagian dari tanggung jawab setiap manajer. Tanggung jawab ini termasuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, kemudian memberikan orientasi, pelatihan, dan kompensasi untuk meningkatkan prestasi kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sentot (2015) adalah upaya sadar untuk mengelola manusia dalam mencapai tujuan organisasi melalui serangkaian tindakan manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian) dalam kerangka strategis dengan beberapa kegiatan yang saling berurutan.

2.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu isu dalam manajemen yang masih cukup menarik untuk diperbincangkan hingga dewasa ini. Media massa, baik elektronik maupun cetak, seringkali menampilkan opini dan pembicaraan yang membahas seputar kepemimpinan. Peran kepemimpinan yang sangat strategis dan penting baik pencapaian misi, visi, dan tujuan suatu organisasi, merupakan salah satu motif yang mendorong manusia untuk selalu menyelidiki seluk-beluk yang terkait dengan kepemimpinan (Susilo *et al.*, 2006).

Dalam suatu perusahaan, pemimpin merupakan salah satu faktor penting, karena faktor kepemimpinan dapat memberikan pengaruh yang berarti terhadap kinerja karyawan dikarenakan pimpinan yang merencanakan, menginformasikan, membuat, dan mengevaluasi berbagai keputusan yang harus dilaksanakan dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor yang berhubungan dengan sikap, gaya, dan perilaku pimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Sumber yang mempengaruhi dapat bersifat formal, seperti informasi yang ada berdasarkan peringkat manajemen dalam suatu organisasi (Robbins *et al.*, 2013).

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama: (1) fungsi-fungsi

yang berhubungan dengan tugas (“*task-related*”) atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (“*group-maintenance*”) atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

Menurut Wa Ode (2014) sifat atau karakteristik pemimpin dalam mengefektifkan organisasi melalui anggotanya terdiri atas:

a. Inteligensi (Kecerdasan).

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kecerdasan di atas rata-rata pengikutnya

b. Kematangan dan keluasan pandangan sosial.

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya memiliki kematangan emosi di atas rata-rata pengikutnya, sehingga selalu mampu mengendalikan situasi yang kritis.

c. Memiliki motivasi dan keinginan prestasi (*Drive*).

Pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi, pada umumnya memiliki motivasi yang besar untuk menyelesaikan sesuatu dengan baik dibandingkan pengikutnya.

d. Hubungan antar individu (*Interpersonal Relationship*).

e. Para pemimpin yang mampu mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuan, pada umumnya mengetahui bahwa usahanya untuk mencapai sesuatu sangat bergantung pada orang lain, khususnya anggota organisasinya.

Integritas, mengacu pada tendensi dan kejujuran untuk menterjemahkan kata-kata ke dalam perbuatan-perbuatan. Pemimpin mempunyai kapasitas moral yang lebih tinggi dalam mengatasi berbagai dilema berdasarkan nilai-nilai yang berlaku.

2.4 Deskripsi Pekerjaan

Pophal (2008) menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan

menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan. Prestasi kerja pegawai dapat dioptimalkan melalui deskripsi pekerjaan yang jelas dengan mempertimbangkan pentingnya wewenang dan tanggung jawab dalam pekerjaan (Istiningsih, 2006:24).

Menurut Hasibuan (2008), dimana beberapa faktor yang harus dipenuhi dalam menyusun suatu pernyataan yang teratur dari berbagai tugas dan kewajiban suatu pekerjaan atau jabatan tertentu, seperti identifikasi jabatan, tugas yang dilaksanakan, pengawasan yang diberikan dan yang diterima, hubungan dengan jabatan-jabatan lain, dan masih banyak lagi. Faktor-faktor diatas merupakan unsur-unsur yang diperlukan untuk menyusun suatu deskripsi pekerjaan yang baik pada suatu organisasi.

Sedarmayanti (2011:150) menyatakan bahwa deskripsi pekerjaan adalah catatan sistematis dan teratur tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, didasarkan pada kenyataan apa, bagaimana, mengapa, kapan, dan dimana pekerjaan dilaksanakan dan kualifikasi orang yang akan menduduki jabatan tersebut.

- Deskripsi pekerjaan (job description) adalah pernyataan tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya. Dalam menuliskan deskripsi pekerjaan tidak ada format standar, tetapi biasanya mencakup: identifikasi pekerjaan, ringkasan pekerjaan, tanggung jawab dan kewajiban, otoritas dari pemegang jabatan, standar prestasi, kondisi kerja, dan spesifikasi pekerjaan (Dessler, 2013).

2.5 Lingkungan Kerja

Menurut Hidayat dan Taufiq (2012) lingkungan kerja sebagai sumber informasi dan tempat melakukan aktivitas, maka kondisi lingkungan yang baik harus dicapai agar karyawan merasa betah dan nyaman di dalam ruangan untuk menyelesaikan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik akan membawa dampak pada meningkatnya kualitas pekerjaan, mengurangi ketenangan pada mata, dan keinginan rohaniyah, serta yang terpenting semangat kerja lebih baik dan prestise yang lebih baik untuk instansi yang bersangkutan.

Pembangunan dan pengembangan berarti perubahan yang dinamis, yang diharapkan berdampak positif. Salah satu aspek dalam pembangunan adalah terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Lingkungan kerja adalah faktor-faktor diluar manusia baik fisik maupun non fisik dalam sesuatu organisasi (Diana, 2013).

Lingkungan kerja menurut Handoko, 2003 dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Fasilitas kerja, lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.
- b. Gaji dan tujangan gaji, gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerjaan akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.
- c. Hubungan kerja, kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan atau hasil.

2.6 Motivasi

Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha ke arah pencapaian tujuan. Intensitas menggambarkan seberapa keras seseorang mencoba. Pada teori ini, Maslow mengklasifikasikan kebutuhan manusia yang diurutkan menjadi lima kategori, yaitu:

- a. Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan, dan kebutuhan jasmani lain.
- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima-baik, persahabatan.
- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan, dan perhatian.

- e. Aktualisasi Diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Motivasi salah satu dari psikologis yang menentukan arah perilaku seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha seseorang, dan tingkat ketekunan seseorang. George dan Jones (2012, p.157) menyatakan bahwa unsur-unsur motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Arah perilaku (*direction of behavior*)

Mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat mereka jalankan baik tepat maupun tidak. Untuk mencapai tujuan perusahaan secara maksimal, karyawan harus memiliki motivasi untuk memilih perilaku yang fungsional dan dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap karyawan diharapkan dapat bekerja tepat waktu, mengikuti peraturan yang berlaku, serta kooperatif dengan sesama rekan kerja.

- b. Tingkat usaha (*level of effort*)

Membahas mengenai seberapa keras usaha seseorang untuk bekerja sesuai dengan perilaku yang dipilih. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup hanya memilih perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan, namun juga harus memiliki motivasi untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya, dalam pekerjaan, seorang pekerja tidak cukup hanya memilih untuk selalu hadir tepat waktu, namun juga perlu dilihat keseriusan dan kesungguhannya dalam bekerja.

- c. Tingkat kegigihan (*level of persistence*)

Mengacu pada motivasi karyawan ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan, atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan tersebut terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih.

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang timbul dalam diri seorang karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan, karena adanya rangsangan dari luar, serta adanya dasar untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi (Bryan J, 2014).

2.7 Kinerja Karyawan

Menurut Wood *et al.* (2001: 114) kinerja merupakan suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi. Dalam mengukur kinerja masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Menurut Benardin dan Russel (1998: 383) ada enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

1. *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan.
2. *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. *Timeliness*, adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
4. *Cost – effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*, merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. *Interpersonal impact*, merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) kinerja (*performance*) adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.

Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan yang dicapai

karyawan per satuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mamik, 2013).

2.8 Partial Least Square (PLS)

Partial Least Square (PLS) adalah teknik modeling statistika yang merupakan kombinasi dari analisis *principal component*, analisis regresi, dan analisis path (Joko, 2010). Penggunaan PLS berkembang sangat pesat pada berbagai bidang manajemen strategi, manajemen sistem informasi, *e-business*, tingkah laku organisasi, pemasaran, dan perilaku pelanggan (Joko, 2010). Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk mendapatkan nilai variabel laten untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linier agregat dari indikator-indikatornya (Ghozali, 2008). PLS merupakan metode analisis yang powerfull (Ghozali, 2006), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar, selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya.

Orientasi analisis PLS bergeser dari menguji model kausalitas atau teori ke *component based predictive model*. Variabel laten didefinisikan sebagai jumlah dari indikatornya. Algoritma PLS ingin mendapatkan *the best weight estimate* untuk setiap blok indikator dari setiap variabel laten. Hasil komponen score untuk setiap variabel laten didasarkan pada *estimated indicator weight* yang memaksimumkan *variance explained* untuk variabel dependen (laten, *observe*, atau keduanya). *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang *powerfull* oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan dapat juga digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Oleh karena lebih menitikberatkan pada data dan dengan prosedur estimasi yang terbatas, maka memspesifikasi model tidak begitu berpengaruh terhadap estimasi parameter (Ghozali, 2014:29).

Selain itu, PLS mempunyai kelebihan yaitu mampu mengestimasi model yang besar dan kompleks dengan ratusan variabel laten dan ribuan indikator. Untuk

tujuan prediksi, pendekatan PLS lebih cocok. Apabila sebuah penelitian berada dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan memiliki ukuran sampel kurang dari 200, maka analisa SEM dengan menggunakan PLS lebih sesuai diterapkan (Ghozali, 2014:9). Langkah-langkah analisis PLS dijelaskan sebagai berikut:

a. Merancang Model Struktural (*Inner Model*)

Pada PLS perancangan model bisa bersumber dari :

1. Teori
2. Hasil penelitian empiris
3. Analogi, hubungan antar variabel pada bidang ilmu yang lain
4. Sumber normatif, misalnya peraturan pemerintah dan undang – undang
5. Logika berpikir rasional lainnya

Salah satu kelebihan dari PLS adalah bisa digunakan untuk melakukan eksplorasi hubungan antar variabel.

b. Merancang Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada SEM semua indikator pengukuran bersifat refleksif, sedangkan pada PLS indikator pengukuran dapat bersifat refleksif maupun formatif. Penentuan dasar pengukuran ini berpengaruh terhadap pengujian validitas konstruk yang dibentuk. Pembentukan model pengukuran dapat berdasarkan kepada teori, penelitian empiris sebelumnya, ataupun juga logika berpikir yang rasional.

c. Konstruksi Diagram Jalur

Dari *inner model* dan *outer model* yang telah dibentuk pada bagian sebelumnya kemudian dirangkai menjadi satu kedalam sebuah model struktural.

d. Konversi diagram jalur kedalam persamaan

e. Estimasi koefisien, jalur, *loading* dan *weight*

1. *Weight estimate* digunakan untuk menghitung data variabel laten
2. *Path estimate* (koefisien jalur) menghubungkan antar variabel laten
3. *Loading* menghubungkan antara variabel laten dengan indikatornya
4. Metode estimasi yang digunakan dalam PLS adalah *ordinary least square* dengan teknik iterasi

f. Penilaian *Goodness of Fit*

Penilaian kriteria *goodness of fit* pada PLS didasarkan pada penilaian atas *outer model* dan *inner model*. *Outer model* menguji kelayakan konstruk yang dibentuk (hubungan antar variabel laten dengan indikatornya) dengan menggunakan *discriminant validity*, *convergent validity*, dan *composite reliability*. Kelayakan *inner model* diukur menggunakan *Q-Square predictive* dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \quad (2.1)$$

dimana :

$R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2 = R\text{-square}$ variabel endogen dalam model

Interpretasi Q^2 sama dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (mirip dengan R^2 pada regresi).

g. Pengujian hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan cara melihat nilai t statistik dari *inner model* yang telah dibentuk. Apabila nilai t statistik $> 1,96$ maka hubungan antar variabel laten dapat dikatakan signifikan pada $\alpha = 5\%$.

2.9 Forum Group Discussion (FGD)

Menurut Henning & Columbia (1990), FGD adalah wawancara dari sekelompok kecil yang dipimpin seorang narasumber atau moderator yang secara halus mendorong peserta untuk berani berbicara terbuka dan spontan tentang hal yang dianggap penting dan berhubungan dengan topik diskusi saat itu. *Focus Group Discussion* (FGD) adalah suatu proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok (Irwanto, 2006).

FGD terdiri dari 6 – 10 orang yang diseleksi karena memiliki karakteristik yang sama sehubungan dengan topik yang dibicarakan di dalam kelompok (Prawitasari, 2011). FGD adalah proses pengumpulan data dan informasi secara sistematis pada sekelompok kecil individu yang memiliki karakteristik tertentu berkaitan dengan topik dan dipandu oleh moderator yang bertugas mendorong peserta mengemukakan pendapatnya selama proses diskusi.

Proses pelaksanaan FGD meliputi persiapan, pelaksanaan dan penyajian data (Prawitasari, 2011).

1. Persiapan

FGD memerlukan beberapa persiapan di antaranya moderator yang mengetahui tujuan dilaksanakan FGD, tempat yang netral dan topik yang akan dibahas. Menurut Hardon, Brudon-Jakobowicz dan Reeler dalam Prawitasari (2011), moderator tidak perlu memiliki kualifikasi akademik tinggi, tetapi harus mengetahui tujuan diskusi dan memiliki keterampilan komunikasi. Keterampilan komunikasi tersebut di antaranya mendorong seluruh partisipan mau berdiskusi, memberikan stimulasi diskusi antara partisipan dan membimbing kelompok dari topik satu ke topik lainnya.

Tahapan persiapan FGD yaitu menentukan tujuan dan penyusunan pedoman diskusi sesuai dengan pokok bahasan, menentukan kriteria peserta diskusi, menentukan jumlah peserta dalam suatu kelompok, mencari peserta diskusi yang sesuai dengan kriteria, mempersiapkan fasilitas lainnya (lokasi diskusi, alat perekam dan dokumentasi), mempersiapkan daftar pertanyaan yang akan digunakan, mengadakan perjanjian dengan peserta mengenai tempat dan waktu pelaksanaan diskusi (Budiarto, 2003).

2. Pelaksanaan

Pelaksanaan diskusi dipimpin oleh seorang moderator. Moderator memperkenalkan diri dan menjelaskan tujuan diskusi kepada semua peserta. Setelah moderator membuka diskusi, selanjutnya semua peserta memperkenalkan diri masing-masing dan dilanjutkan dengan diskusi mengikuti urutan topik yang disampaikan oleh moderator di awal diskusi. Moderator sebagai peneliti mencatat semua pendapat peserta diskusi dan menanyakan kembali pertanyaan terdahulu. Respon responden didukung oleh komunikasi non verbal seperti wajah, postur, gesture maupun nada sura yang memperkuat pendapat yang disampaikan. Peneliti mendapatkan data lebih banyak yang dapat melengkapi informasi yang diperoleh dari kuesioner sebelumnya.

3. Penyajian data

Hasil FGD yang ditulis disusun dalam bentuk narasi dan verbatim (kata per kata yang diucapkan oleh responden) selama jalannya diskusi. Penyajian data dapat berupa ringkasan hasil diskusi dan diperkuat dengan kutipan-kutipan verbatim.

Pada penelitian ini metode FGD akan menjadi analisa lanjutan dari peneliti untuk menganalisa variabel kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja, dan motivasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.10 Posisi Penelitian

Tabel 2.1 Tabel Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Kepemimpinan	Lingkungan Kerja	Deskripsi Pekerjaan	Motivasi	Kinerja Karyawan
Diana Khairani Sofyan (2013)	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai BAPPEDA		v			v
Bryan Johannes Tampi (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado)	v			v	v
Agung Azhary, Susi Hendriani, Yulia Efni (2014)	Pengaruh Deskripsi Kerja Dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Pegawai Departemen PGT PT.Chevron Pacific Indonesia)			v		v
Heri Susanto, Nuraini Aisiyah (2010)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pertanahan Kabupaten Kebumen	v			v	v
Ratih Kirana Diantari (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Deskripsi Pekerjaan Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan	v	v	v	v	v

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

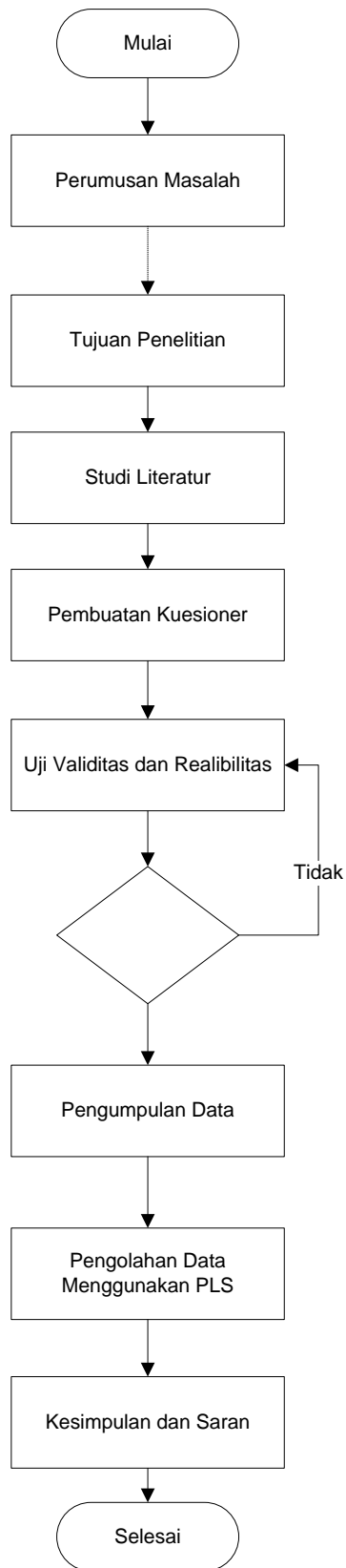
BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian dalam menyusun penelitian ini. Pada tahap ini terbagi menjadi empat bagian, yaitu:

1. Tahap identifikasi masalah
2. Tahap pengumpulan data
3. Tahap pengolahan data
4. Tahap analisa data

Secara garis besar, penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi beberapa tahap, seperti terlihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian

3.1 Rancangan Penelitian

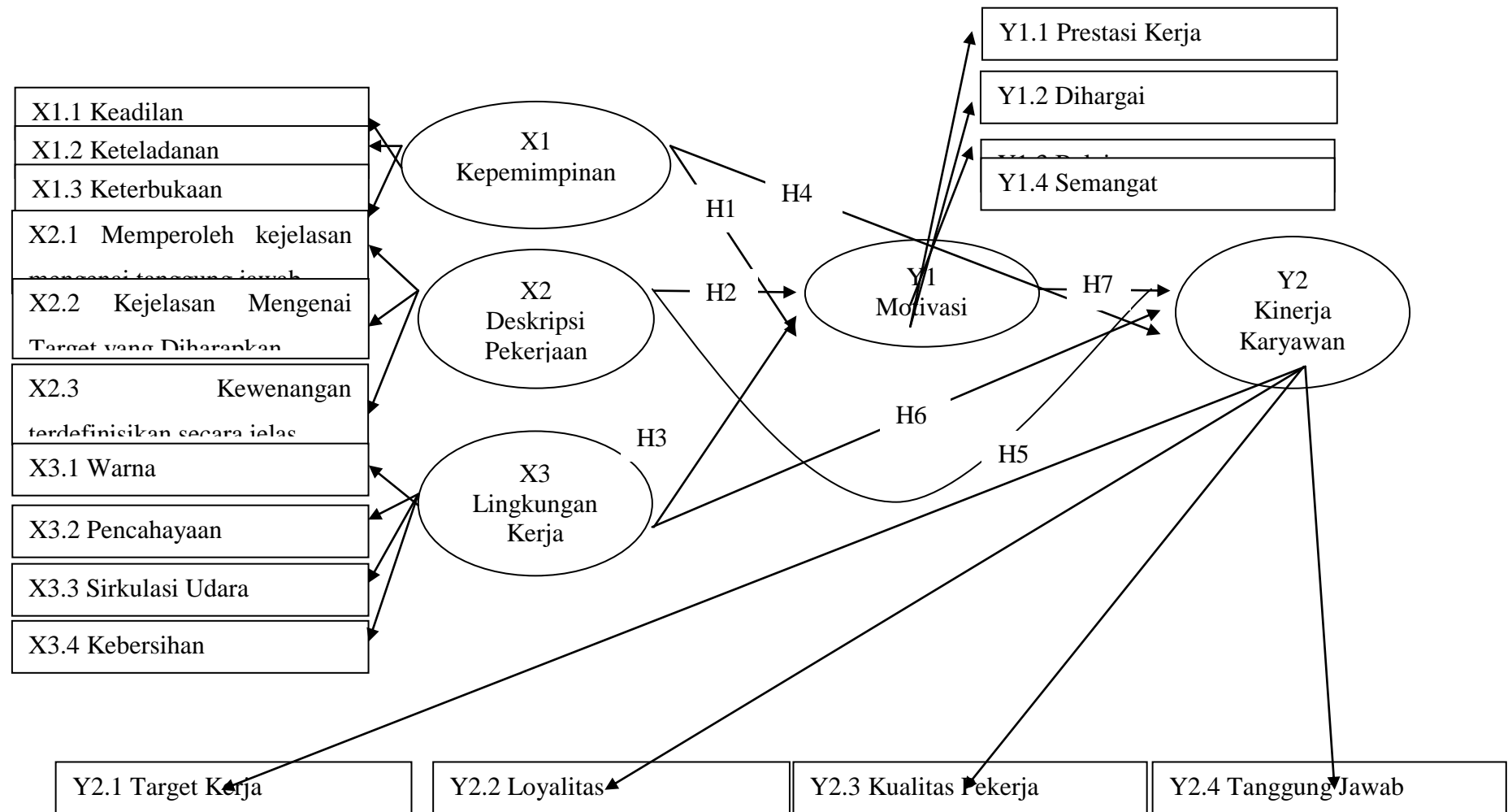
Berdasarkan dari jenis penelitian yang dilakukan, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian tindakan. Penelitian tindakan adalah merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dapat ditemukan masalah dan tindakan baru yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah, memperbaiki, atau meningkatkan situasi kerja (Sugiyono, 2013:698). Dari sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini, maka penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian primer. Penelitian dengan sumber data primer adalah data yang diperoleh melalui atau berasal dari pihak pertama yang memiliki suatu data. Dilihat dari cara pengumpulan datanya maka penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kuesioner. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data primer dengan cara memberi seperangkat pertanyaan kepada responden untuk dijawab (Sugiono, 2013:230).

3.2 Batasan Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah hanya dilakukan di Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya dengan variabel bebas yang digunakan adalah Kepemimpinan (K), Deskripsi Pekerjaan (DK), dan Lingkungan Kerja (LK) sedangkan variabel tergantung adalah Motivasi (M) dan Kinerja Karyawan (KK).

3.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dibentuk berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya: Diana (2013), Bryan (2014), Agung, *et al.* (2014), dan Sindi, *et al.* (2014). Terdapat lima variabel yang akan diteliti, yaitu kepemimpinan (K), deskripsi pekerjaan (DK), lingkungan kerja (LK), motivasi (M), dan kinerja karyawan (KK). Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, dan lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan, dan yang terakhir mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.



3.4 Hipotesis Penelitian

Dengan memperhatikan gambar model penelitian diatas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.
- H2 : Deskripsi pekerjaan berpengaruh terhadap motivasi
- H3 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi.
- H4 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Deskripsi Pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja karyawan
- H6 : Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- H7 : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3.5 Identifikasi Variabel

Untuk memudahkan dalam menganalisis hasil penelitian, maka penelitian ini dibagi menjadi dua variabel, yaitu variabel bebas dan variabel tergantung sebagai berikut:

a. Variabel Bebas:

Menurut Abdillah dan Jogiyanto, variabel bebas adalah variabel yang pada level tertentu mengalami perubahan nilai selama masa periode tertentu penelitian (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:18). Berikut adalah variabel bebas pada penelitian kali ini:

- K = Kepemimpinan
- DK = Deskripsi Pekerjaan
- LK = Lingkungan Kerja

b. Variabel Tergantung

Menurut Abdillah dan Jogiyanto, variabel tergantung adalah variabel yang diasumsikan mengukur atau menilai pengaruh variabel independen (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:19). Berikut adalah variabel tergantung pada penelitian kali ini:

- M = Motivasi
- KK = Kinerja Karyawan

Indikator-indikator setiap variabel diatas dalam dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Indikator Variabel

No.	Indikator Variabel	Referensi
	Kepemimpinan (K)	Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah (2010)
1.	Keadilan	
2.	Keteladanan	
3.	Keterbukaan	Salmah (2013)
	Deskripsi Pekerjaan (DK)	
1.	Memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab	
2.	Kejelasan mengenai target yang diharapkan	Nela, <i>et al</i> (2014)
3.	Kewenangan terdefiniskan secara jelas	
	Lingkungan Kerja (LK)	
1.	Warna	Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah (2010)
2.	Pencahayaan	
3.	Sirkulasi udara	
4.	Kebersihan	
	Motivasi (M)	Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah (2010)
1.	Prestasi Kerja	
2.	Dihargai	
3.	Belajar	
4.	Semangat	Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah (2010)
	Kinerja Karyawan (KK)	
1.	Target kerja	
2.	Loyalitas	
3.	Kualitas pekerjaan	Heri Susanto dan Nuraini Aisiyah (2010)
4.	Tanggung jawab	

3.6 Tahap Analisa Data

3.6.1 Definisi Operasional

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan dikelompokkan dalam dua variabel, yaitu variabel tergantung dan variabel bebas dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Kepemimpinan (K)

Untuk mengukur variabel ini digunakan tiga pertanyaan melalui kuesioner. Pertanyaan yang digunakan adalah adopsi dari penelitian Shahab dan Nisa (2014) dan Safaria, *et al* (2011) tentang indikator-indikator kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

1. Saya selalu bersikap adil dalam setiap mengambil keputusan
2. Saya selalu berusaha untuk menjadi inspirasi bagi orang lain

3. Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide untuk meningkatkan kinerja karyawan

b. Deskripsi Pekerjaan (DK)

Untuk mengukur variabel ini digunakan tiga pertanyaan indikator melalui kuesioner. Indikator pertanyaan yang digunakan adalah adopsi dari penelitian Putu Trisna, *et al* (2014) tentang indikator-indikator deskripsi pekerjaan yaitu sebagai berikut:

1. Uraian tugas utama sehari-hari jelas
2. Target hasil pekerjaan yang harus dicapai sudah jelas
3. Batasan kewenangan setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan

c. Lingkungan Kerja (LK)

Untuk mengukur variabel ini digunakan empat pertanyaan melalui kuesioner. Pertanyaan yang digunakan adalah adopsi dari penelitian Hayes, *et al* (2015) dan Imran, *et al* (2012) tentang faktor-faktor lingkungan kerja fisik sebagai berikut:

1. Pewarnaan dan penerangan ruangan kerja baik
2. Ruangan kerja saya memiliki penerangan yang cukup
3. Di ruangan kerja saya udaranya sejuk
4. Lingkungan kerja saya bersih sehingga keadaan sekitar menjadi sehat

d. Motivasi (M)

Untuk mengukur variabel ini digunakan empat pertanyaan melalui kuesioner. Pertanyaan yang digunakan adalah adopsi dari penelitian Saleem, *et al* (2010):

1. Saya selalu datang di kantor tepat waktu
2. Saya percaya diri atas kemampuan yang dimiliki
3. Saya suka mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi diri saya
4. Pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik

e. Kinerja Karyawan (KK)

Untuk mengukur variabel ini digunakan empat pertanyaan melalui kuesioner. Pertanyaan yang digunakan adalah sebagai berikut, Mathis, *et al* (2009:378) dan Rahardjo (2014):

1. Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
2. Saya mampu menciptakan inovasi dalam setiap penyelesaian pekerjaan
3. Jumlah terjadinya kesalahan dalam pekerjaan saya hampir tidak ada
4. Saya mampu bekerja lebih baik jika dibandingkan dengan rekan yang lain

3.6.2 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel menggunakan skala likert. Skala likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan tanggapan terhadap obyek penelitian dengan bobot sampai 5. Responden memberi jawaban pada alternatif yang diberikan untuk masing-masing pernyataan. Kriteria penilaian untuk masing-masing indikator pernyataan yang diberikan adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2013:168):

- a. Untuk jawaban sangat setuju (SS) diberi skor: 5
- b. Untuk jawaban setuju (S) diberi skor: 4
- c. Untuk jawaban netral (N) diberi skor: 3
- d. Untuk jawaban tidak setuju (TS) diberi skor: 2
- e. Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi skor: 1

3.7 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

3.7.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi merupakan sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Sugiyono, 2013:148). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya berjumlah 37 orang.

3.7.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013:149). Dalam penelitian ini jumlah responden minimal yang disyaratkan oleh peneliti adalah 35 responden, dikarenakan mengantisipasi adanya karyawan yang telah mengundurkan diri. Karyawan yang

menjadi sampel penelitian ini tidak dibatasi berapa lama telah bekerja di Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya, karena didalam penelitian ini mengharapkan terdapat responden secara merata, baik yang sudah bekerja lebih dari satu tahun ataupun yang kurang dari satu.

3.7.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk memperoleh responden adalah *convenience sampling* yang berarti bahwa teknik pemilihan sampel ketika peneliti tidak memiliki data tentang populasi dalam bentuk *sampling frame* dan peneliti kemudian memilih sampel berdasarkan prinsip kemudahan dalam mengambil atau memilih sampel (Abdillah dan Jogiyanto, 2015:65). Adapun tempat yang menjadi sasaran penelitian dalam mengumpulkan sampel adalah Yang Ming Marine Transport Corp yang berlokasi di Surabaya.

3.8 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data dari responden adalah dengan menggunakan kuesioner, kuesioner adalah metode pengumpulan data primer menggunakan sejumlah item pertanyaan atau pertanyaan dengan format tertentu (Sugiyono, 2013:230). Kuesioner berisi tentang latar belakang demografis dari responden beserta pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut setiap variabel. Dalam pengukuran konstruk yang dapat diukur adalah indikatornya melalui item-item pertanyaan dalam kuesioner. Indikator-indikator pertanyaan dalam kuesioner penelitian ini diambil dari beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dengan variabel yang akan diuji.

Daftar pertanyaan dalam penelitian ini bersifat tertutup artinya responden menjawab pertanyaan dengan berpedoman kepada skenario yang disediakan. Skenario dalam kuesioner ini disesuaikan dengan definisi operasional variabel yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Data pertanyaan kuesioner dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 3.2 Data Pertanyaan Kuesioner

No.	Pertanyaan Kuesioner	Referensi
	Kepemimpinan (K)	
1.	Saya selalu bersikap adil dalam setiap mengambil keputusan	Shahab dan Nisa (2014) dan Safaria, <i>et al</i>
2.	Saya selalu berusaha untuk menjadi inspirasi bagi orang lain	

No.	Pertanyaan Kuesioner	Referensi
3.	Saya memiliki inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide untuk meningkatkan kinerja karyawan	(2011)
	Deskripsi Pekerjaan (DK)	Putu Trisna, <i>et al</i> (2014)
1.	Uraian tugas utama sehari-hari jelas	
2.	Target hasil pekerjaan yang harus dicapai sudah jelas	
3.	Batasan kewenangan setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan	Hayes, <i>et al</i> (2015) dan Imran, <i>et al</i> (2012)
	Lingkungan Kerja (LK)	
1.	Pewarnaan ruang kantor saya menarik sehingga membuat semangat bekerja	
2.	Ruangan kerja saya memiliki penerangan yang cukup	
3.	Di ruangan kerja saya udaranya sejuk	Saleem, <i>et al</i> (2010)
4.	Lingkungan kerja saya bersih sehingga keadaan sekitar menjadi sehat	
	Motivasi (M)	
1.	Saya selalu datang di kantor tepat waktu	
2.	Saya percaya diri atas kemampuan saya	Mathis, <i>et al</i> (2009:378) dan Rahardjo (2014)
3.	Saya suka mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi diri saya	
4.	Pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik	
	Kinerja Karyawan (KK)	
1.	Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Mathis, <i>et al</i> (2009:378) dan Rahardjo (2014)
2.	Saya mampu menciptakan inovasi dalam setiap penyelesaian pekerjaan	
3.	Jumlah terjadinya kesalahan dalam pekerjaan saya hampir tidak ada	
4.	Saya mampu bekerja lebih baik jika dibandingkan dengan rekan yang lain	

3.9 Data, dan Pengumpulan Data

3.9.1 Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh peneliti secara langsung dari hasil survei dengan mengedarkan kuesioner kepada responden.

3.9.2 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data melalui kuesioner, kuesioner adalah metode pengumpulan data yang diperoleh dengan cara mengajukan daftar pernyataan yang telah disusun dalam bentuk angket kepada karyawan Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya. Penggunaan metode ini didasarkan pada pertimbangan bahwa metode ini cukup ekonomis, cepat, menjamin keleluasaan responden untuk menjawab dan mengumpulkan fakta-fakta yang diperlukan serta menjamin

kerahasiaan identitas responden sehingga lebih mudah memberikan informasi atau jawaban. Langkah yang dilakukan adalah menyebarkan daftar pernyataan kepada responden yang terpilih kemudian mereka diminta untuk memberikan penilaian atas pernyataan yang diajukan, dengan pilihan jawaban yang disediakan, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju. Jika data telah terkumpul berupa data interval, kemudian dilakukan pengelompokan data menjadi berbagai bagian pengamatan baru dilakukan analisis data.

3.10 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.10.1 Uji Validitas

Suatu tes atau alat instrumen dapat dikatakan mempunyai validitas tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan tujuan pengukuran tersebut. Suatu alat ukur yang valid, tidak sekedar mampu mengungkapkan data dengan tepat tetapi juga memberikan gambaran yang cermat mengenai data tersebut. Pengukuran validitas konstruk dengan menggunakan *software partial least square* (PLS) dapat menggunakan dua cara yaitu *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengukuran *convergent validity* dengan cara melihat *loading factor* masing-masing indikator, jika terdapat nilai *loading factor* antara 0,5 sampai 0,6 maka indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2014:39). Untuk pengukuran *discriminant validity* dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai akar kuadrat *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Model memiliki *discriminant validity* yang cukup jika nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk (Ghozali, 2014:40).

3.10.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada adanya konsistensi internal dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu. Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Pengukuran reliabilitas konstruk dengan menggunakan *software partial least square* (PLS) dilakukan dengan cara melihat nilai output *composite reliability* dari masing – masing konstruk. Jika nilai output lebih besar dari 0.6 ($\alpha > 0.6$) maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel (Ghozali, 2014:43).

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

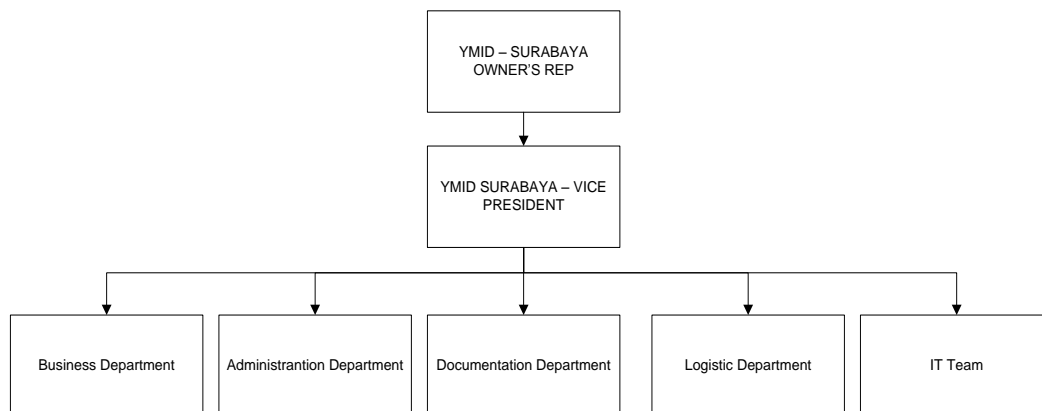
BAB 4

HASIL ANALISA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan proses pengumpulan data, latar belakang perusahaan, pengolahan data, hasil analisa dengan pembahasan secara lengkap sesuai dengan tujuan penelitian.

4.1 Gambaran Subyek Penelitian

Yang Ming Marine Transport Corp merupakan perusahaan dalam bidang pelayaran. Perusahaan ini memberikan *service* atau pelayanan dalam bentuk mengirimkan barang di dalam *container* dengan menggunakan kapal sendiri atau *joint slot*. Perusahaan ini berasal dari Taiwan, dan memiliki beberapa cabang, salah satunya di Surabaya. Susunan organisasi di Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya, sebagai berikut:



Gambar 4.1 Susunan Organisasi

Pembahasan dalam bab ini didasarkan pada gambaran subyek penelitian, yang meliputi pendidikan terakhir, lama bekerja, dan jabatan atau kepangkatan di Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya. Dari 37 kuesioner yang disebar, didapatkan kembali sebanyak 37 kuesioner. Berdasarkan kuesioner yang telah terkumpul dan dianalisis, maka didapatkan informasi tentang gambaran umum responden yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Prosentase
1	SMA/SMK	6	16%
2	D3	6	16%
3	S1	25	68%
4	S2	0	0%
5	S3	0	0%
Total		37	100%

Sumber: Lampiran C, data diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya berpendidikan S1 dengan prosentase terbesar yaitu 68%. Hal ini dikarenakan kemampuan menerima materi, mengolah emosi lebih baik dibandingkan dengan tingkat SMA/SMK dan D3. Penyelesaian masalah dapat diatasi dengan baik dan sesuai, dikarenakan tingkat pengetahuan yang lebih tinggi. Penerimaan karyawan diutamakan yang berstatus S1, karena rata-rata standar perusahaan yang bertaraf internasional seperti di Yang Ming Marine menerapkan peraturan ini.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No.	Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah	Prosentase
1	0-5	9	24%
2	6-10	4	11%
3	11-15	8	22%
4	>15	16	43%
Total		37	100%

Sumber: Lampiran C, data diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya lama bekerjanya adalah lebih dari 15 tahun dengan prosentase sebesar 43%. Hal ini dikarenakan mayoritas karyawan Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya berstatus karyawan tetap dan regenerasi karyawan di perusahaan ini sangat minim, sehingga dibutuhkan regenerasi karyawan. Dengan nilai prosentase 43%, terlihat bahwa karyawan sudah berada di zona nyaman, sehingga bertahan lama bekerja di perusahaan dan sudah

mengetahui kondisi lapangan. Tunjangan dan jaminan kesehatan yang didapat lebih baik dibandingkan dengan perusahaan lain.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan atau Kepangkatan

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan atau Kepangkatan

No.	Jabatan atau Kepangkatan	Jumlah	Prosentase
1	Staff	13	35%
2	Supervisor	11	30%
3	Manager	13	35%
Total		37	100%

Sumber: Lampiran C, data diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya memiliki jabatan sebagai staff dan manager. Hal ini dikarenakan kenaikan jabatan untuk staff sangat jarang, dan banyak faktor yang sangat menentukan untuk kenaikan jabatan.

4.2 Analisis Data

Pada bagian ini akan dilakukan analisis deskriptif hasil dari kuesioner penelitian dan juga pengujian model penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Pengujian model dilakukan dengan metode *partial lest square* (PLS). Hasil pengujian hipotesis akan dilanjutkan dengan pembahasan untuk menghasilkan temuan penelitian.

4.2.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran jawaban secara keseluruhan dari responden. Analisis dilakukan terhadap lima variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu Kepemimpinan (K), Deskripsi Pekerjaan (DK), Lingkungan Kerja (LK), Motivasi (M), dan Kinerja Karyawan (KK). Pada penelitian ini menggunakan skala pengukuran variabel yaitu skala likert, dengan skala satu sampai dengan lima. Untuk mempermudah penilaian maka dibuat kategori penilaian berdasarkan interval yang telah tercantum pada Tabel 4.4. Kelas interval satu sampai dengan lima dapat dihitung sebagai berikut:

$$P = \frac{X_{maks} - X_{min}}{b} = \frac{R}{b}$$

dimana: R = Rentang

b = Banyak Kelas

Maka, $P = (5 - 1) / 5 = 0.8$, sehingga panjang kelas yang digunakan dalam interval kelas adalah 0.8.

Tabel 4.4 Kelas Interval

No.	Interval	Kategori
1	$1 \leq x \leq 1.8$	Sangat Tidak Setuju
2	$1.8 \leq x \leq 2.6$	Tidak Setuju
3	$2.6 \leq x \leq 3.4$	Netral
4	$3.4 \leq x \leq 4.2$	Setuju
5	$4.2 \leq x \leq 5$	Sangat Setuju

a. Kepemimpinan (K)

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian visi atau serangkaian tujuan. Di Tabel 4.5 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya terhadap masing-masing indikator variabel kepemimpinan.

Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Variabel Kepemimpinan

Indikator	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Rata2
X1.1	0	6	12	14	5	3.49
X1.2	0	4	10	17	6	3.68
X1.3	0	4	9	19	5	3.68
Jumlah	0	14	31	50	16	3.61

Sumber: Lampiran C, data diolah

Dari tabel Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel kepemimpinan adalah sebesar 3.61. Hal ini menunjukkan kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan.

b. Deskripsi Pekerjaan (DK)

Deskripsi pekerjaan merupakan pernyataan tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Di Tabel 4.6 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya terhadap masing-masing indikator variabel deskripsi pekerjaan.

Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Variabel Deskripsi Pekerjaan

Indikator	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Rata2
X2.1	0	4	5	27	1	3.68
X2.2	0	1	5	26	5	3.95
X2.3	1	6	9	19	2	3.41
Jumlah	1	11	19	72	8	3.68

Sumber: Lampiran C, data diolah

Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel deskripsi pekerjaan adalah sebesar 3.68. Hal ini menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan seseorang harus jelas dan tepat guna untuk penyelesaian pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik.

c. Lingkungan Kerja (LK)

Lingkungan kerja merupakan sumber informasi dan tempat melakukan aktivitas. Di Tabel 4.7 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya terhadap masing-masing indikator variabel lingkungan kerja.

Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Variabel Lingkungan Kerja

Indikator	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Rata2
X3.1	0	11	15	11	0	3
X3.2	0	0	8	27	2	3.84
X3.3	0	3	7	26	1	3.68
X3.4	0	2	13	19	3	3.62
Jumlah	0	16	43	83	6	3.53

Sumber: Lampiran C, data diolah

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel lingkungan kerja adalah sebesar 3.53. Hal ini menunjukkan lingkungan kerja merupakan faktor pendukung bagi karyawan untuk dapat menuangkan kreativitas dan dapat bekerja lebih baik.

d. Motivasi (M)

Motivasi merupakan salah satu dari psikologis yang menentukan arah perilaku seseorang dalam suatu organisasi. Di Tabel 4.8 menunjukkan hasil

tanggapan dari responden karyawan Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya terhadap masing-masing indikator variabel motivasi.

Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Variabel Motivasi

Indikator	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Rata2
X4.1	0	3	14	11	9	3.70
X4.2	0	2	9	21	5	3.78
X4.3	0	2	10	16	9	3.86
X4.4	0	0	12	20	5	3.81
Jumlah	0	7	45	68	28	3.79

Sumber: Lampiran C, data diolah

Dari Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel motivasi adalah sebesar 3.79. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, dan lingkungan kerja.

e. Kinerja Karyawan (KK)

Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan yang dicapai karyawan per satuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Di Tabel 4.9 menunjukkan hasil tanggapan dari responden karyawan Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya terhadap masing-masing indikator variabel kinerja karyawan.

Tabel 4.9 Deskripsi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan

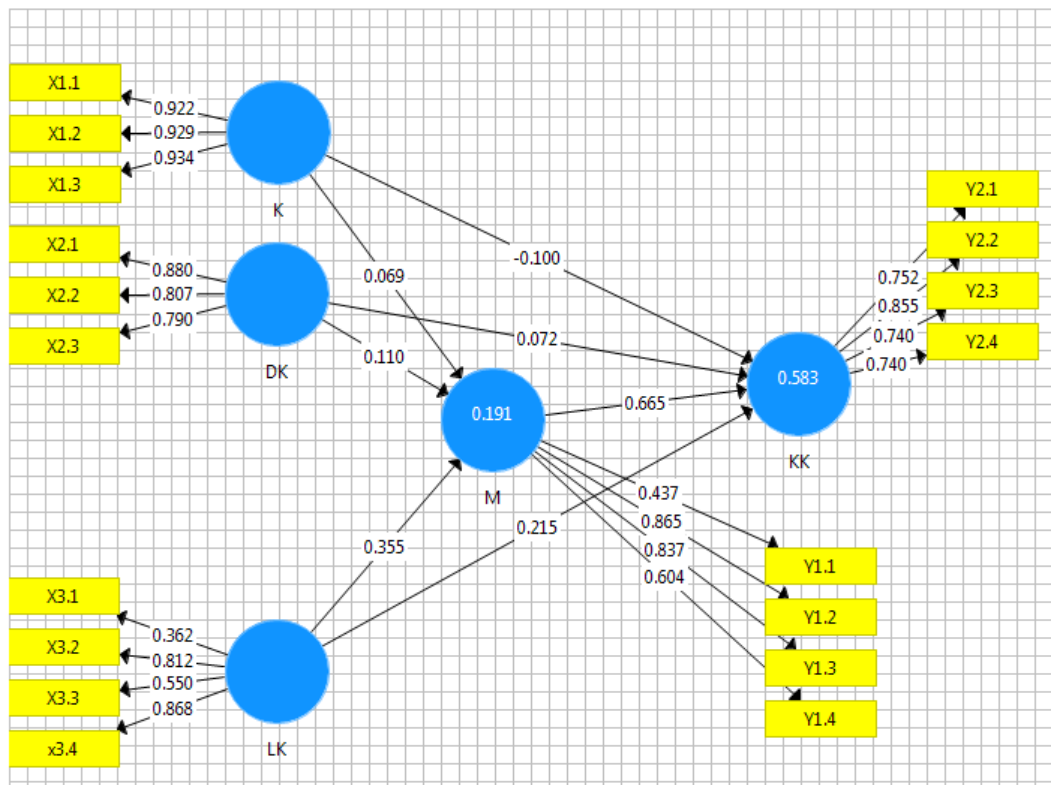
Indikator	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5	Rata2
X5.1	0	0	11	21	5	3.84
X5.2	0	2	16	15	4	3.57
X5.3	2	10	18	5	2	2.86
X5.4	0	6	18	12	1	3.22
Jumlah	2	18	63	53	12	3.37

Sumber: Lampiran C, data diolah

Dari Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban yang diberikan responden atas indikator variabel kinerja karyawan adalah sebesar 3.37. Hal ini menunjukkan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja, dan motivasi. Kinerja karyawan akan baik apabila seorang pemimpin dapat memberikan arahan yang benar dalam deskripsi pekerjaan masing – masing karyawan, dan lingkungan kerja yang bersih.

4.2.2 Uji Outer Model

a. Convergent Validity



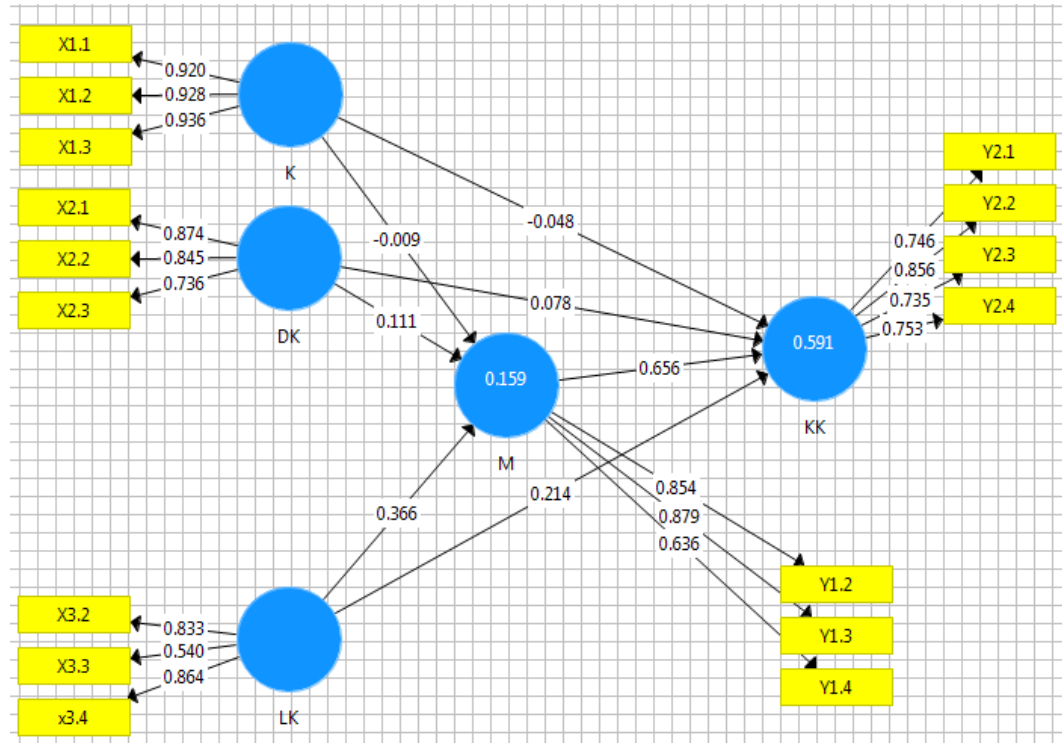
Gambar 4.2 Convergent Validity Awal

Tabel 4.10 Convergent Validity Awal

INDIKATOR	KONSTRUK	STANDART LOADING FAKTOR
X1.1	Kepemimpinan	0.922
X1.2		0.929
X1.3		0.934
X2.1	Deskripsi Pekerjaan	0.880
X2.2		0.807
X2.3		0.790
X3.1	Lingkungan Kerja	0.362

INDIKATOR	KONSTRUK	STANDART LOADING FAKTOR
X3.2		0.812
X3.3		0.550
X3.4		0.868
Y1.1	Motivasi	0.437
Y1.2		0.865
Y1.3		0.837
Y1.4		0.604
Y2.1	Kinerja Karyawan	0.752
Y2.2		0.855
Y2.3		0.740
Y2.4		0.740

Berdasarkan Gambar 4.2 dapat dilihat bahwa terdapat dua indikator yang tidak memenuhi syarat sebagai *reflector* dari variabel laten, karena nilai loading indikator tersebut dibawah 0.5. Indikator yang akan dihapus adalah X3.1 dengan nilai loading faktor sebesar 0.362 dan Y1.1 dengan nilai 0.437. Berikut ini adalah hasil penghapusan indikator yang nilainya dibawah 0.50:



Gambar 4.3 Convergent Validity Akhir

Tabel 4.11 Convergent Validity Akhir

INDIKATOR	KONSTRAK	STANDART LOADING FAKTOR
X1.1	Kepemimpinan	0.920
X1.2		0.928
X1.3		0.936
X2.1	Deskripsi Pekerjaan	0.874
X2.2		0.845
X2.3		0.736
X3.2		0.833
X3.3		0.540
X3.4		0.864
Y1.2		0.854
Y1.3		0.879
Y1.4		0.636
Y2.1	Kinerja Karyawan	0.746
Y2.2		0.856
Y2.3		0.735
Y2.4		0.753

Berdasarkan Tabel 4.11 setelah indikator X3.1 dan Y1.1 dihapus dari model penelitian, maka keseluruhan indikator pernyataan telah valid, karena memiliki nilai loading indikator tersebut diatas 0.5. Hal ini menjelaskan bahwa syarat convergent validity telah terpenuhi.

b. Discriminant Validity

Model memiliki *discriminant validity* yang cukup jika nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk (Ghozali, 2004). Berikut adalah hasil perbandingan antara nilai akar AVE dengan nilai korelasi antar variabel laten.

Tabel 4.12 Discriminant Validity

Indikator/Konstrak	DK	K	KK	LK	M
DK	0.820				
K	0.514	0.928			
KK	0.217	0.227	0.774		
LK	0.207	0.448	0.461	0.760	

Indikator/Konstrak	DK	K	KK	LK	M
M	0.182	0.211	0.742	0.384	0.798

Tabel 4.13 Average Variances Extracted (AVE)

Indikator/Konstrak	AVE	Akar AVE
DK	0.673	0.820
K	0.862	0.928
KK	0.599	0.774
LK	0.577	0.760
M	0.636	0.797

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa setiap variabel laten memiliki nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi antar konstruk sehingga dapat disimpulkan bahwa syarat *discriminant validity* telah terpenuhi.

c. Composite Reliability

Nilai output *composite reliability* lebih besar dari 0.6 ($\alpha > 0.6$) maka konstruk dinyatakan reliable (Ghozali, 2014:43). Berikut adalah hasil output dari *composite reliability*:

Tabel 4.14 Composite Reliability

Indikator/Variabel	Composite Reliability
DK	0.860
K	0.949
KK	0.856
LK	0.798
M	0.837

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* diatas 0.6, hal ini menunjukkan bahwa syarat *reliability* telah terpenuhi.

4.2.3 Uji Inner Model

Uji kelayakan inner model dapat dilihat dengan menggunakan R-square Adjusted seperti pada tabel berikut:

Tabel 4.15 Nilai R Square Adjusted

Indikator/Variabel	R Square Adjusted
KK	0.540
M	0.082

Tabel diatas menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan hanya mampu menjelaskan sebesar 0.540 atau 54% oleh variabel kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja, dan motivasi, sedangkan sebesar 46% dijelaskan oleh variabel lain diluar model struktural.

4.2.4 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan cara melihat nilai t-statistic dari *inner model* yang telah dibentuk. Apabila nilai t-statistik > 1.96 maka hubungan antar variabel laten dapat dikatakan signifikan pada $\alpha = 5\%$. Terdapat tujuh hipotesis yang akan dicoba dijawab dalam penelitian ini, dan hasil dari pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	T Statistik	Kesimpulan
H ₁	K --> M	0.051	Ditolak
H ₂	DK --> M	0.494	Ditolak
H ₃	LK --> M	1.921	Ditolak
H ₄	K --> KK	0.292	Ditolak
H ₅	DK --> KK	0.448	Ditolak
H ₆	LK --> KK	1.182	Ditolak
H ₇	M --> KK	6.059	Diterima

4.3 Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian dilakukan untuk mendapatkan argumentasi ilmiah atas hasil pengujian hipotesis. Berikut adalah pembahasan atas hasil penelitian:

a. Hipotesis 1 (Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi)

Berdasarkan Tabel 4.16 yaitu hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap motivasi tidak memiliki hubungan yang signifikan, karena memiliki nilai t-statistik sebesar 0.051. Hal ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan yang meliputi keadilan, keteladanan, dan keterbukaan tidak berpengaruh terhadap motivasi. Rata-rata karyawan Yang Ming Marine bekerja lebih dari 15 tahun, disini terlihat bahwa karyawan sudah memasuki zona nyaman, sehingga sikap dan perilaku pemimpin tidak mempengaruhi motivasi karyawan.

b. Hipotesis 2 (Deskripsi Pekerjaan berpengaruh terhadap Motivasi)

Berdasarkan Tabel 4.16 yaitu hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel deskripsi pekerjaan terhadap motivasi tidak memiliki hubungan yang signifikan, karena memiliki nilai t-statistik sebesar 0.494. Hal ini menunjukkan bahwa peran deskripsi pekerjaan yang memperoleh kejelasan mengenai tanggung jawab, kejelasan mengenai target dan kewenangan terdefiniskan secara jelas tidak memotivasi para karyawan. Tanggung jawab seorang karyawan dalam menyelesaikan permasalahan seharusnya memiliki batasan sesuai dengan kewenangan masing-masing karyawan, sehingga tidak terjadi lempar tanggung jawab. Kondisi ini terjadi beberapa kali dan karyawan sudah merasa terbiasa dengan kondisi tersebut.

c. Hipotesis 3 (Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi)

Berdasarkan Tabel 4.16 yaitu hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi tidak memiliki hubungan yang signifikan, karena memiliki nilai t-statistik sebesar 1.921. Hal ini menunjukkan bahwa peran lingkungan kerja yang ada seperti warna, sirkulasi udara, kebersihan dan pencahayaan tidak memotivasi para karyawan. Karyawan sudah merasa terbiasa dengan lingkungan kerja saat ini, dan tidak berharap banyak apabila terjadinya perubahan, karena kurangnya renovasi dan kepedulian karyawan terhadap lingkungan kerja di Yang Ming Marine.

d. Hipotesis 4 (Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan)

Berdasarkan Tabel 4.16 yaitu hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan, karena memiliki nilai t-statistik sebesar 0.292. Pemimpin yang bersikap adil, terbuka dan teladan kurang memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Salah satu sikap pemimpin yaitu adil tidak membuat para karyawan ingin meningkatkan atau memperbaiki kinerjanya, karena sikap ini tidak tercermin di beberapa pemimpin. Padahal sebuah perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang adil, dan dapat mempengaruhi karyawan untuk mengikuti dan melakukan tindakan yang diperintahkan dengan kesadaran bahwa manfaat yang nantinya ditimbulkan akan berdampak baik terhadap perusahaan.

- e. Hipotesis 5 (Deskripsi Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan)
Berdasarkan Tabel 4.16 yaitu hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel deskripsi pekerjaan terhadap kinerja karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan, karena memiliki nilai t-statistik sebesar 0.448. Hal ini menunjukkan bahwa peran deskripsi pekerjaan yang seharusnya jelas dan rinci dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kewenangan pengambilan keputusan yang tidak jelas, mengakibatkan kinerja seorang karyawan tidak mengalami peningkatan. Deskripsi pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh pihak yang bersangkutan dapat dialihkan ke pihak lain. Kondisi ini seharusnya tidak terjadi, karena setiap karyawan sudah mengetahui tanggung jawab pekerjaannya.
- f. Hipotesis 6 (Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan)
Berdasarkan Tabel 4.16 yaitu hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi tidak memiliki hubungan yang signifikan, karena memiliki nilai t-statistik sebesar 1.182. Suhu ruang, pencahayaan yang cukup, warna, dan kebersihan tidak mempengaruhi kinerja seorang karyawan, karena sudah terbiasa dengan kondisi saat ini. Kondisi warna ruangan yang tidak terawat, suhu ruang yang tidak sesuai dikarenakan kurangnya renovasi atau perbaikan.
- g. Hipotesis 7 (Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan)
Berdasarkan Tabel 4.16 yaitu hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan, karena memiliki nilai t-statistik sebesar 6.059. Hal ini menunjukkan bahwa peran motivasi yang meliputi prestasi kerja, dihargai, dan belajar dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap karyawan yang memiliki usaha untuk meningkatkan prestasi kerjanya akan mendapatkan *reward*. Pada gambar 4.3 dapat dilihat bahwa variabel motivasi indikator Y1.3 yaitu belajar sangat mempengaruhi variabel kinerja karyawan indikator Y2.2, yaitu loyalitas. Karyawan yang selalu tanggap dan cepat belajar dalam kondisi kerja apapun dapat meningkatkan kinerja dirinya sendiri. Karyawan pun diberi kesempatan untuk mengembangkan potensi dirinya dengan mengikuti pelatihan, maka kondisi ini

akan meningkatkan kinerja karyawan, sehingga loyalitas karyawan terhadap perusahaan semakin meningkat.

4.4 Diskusi

Dari hasil pembahasan diatas, maka dilakukan penelitian ulang hanya pada karyawan yang berpendidikan S1. Alasan pemilihan hanya pada pendidikan dikarenakan perusahaan akan berlangsung dengan baik apabila pemilihan karyawan berdasarkan pendidikan. Berikut ini hasil uji coba pada karyawan yang berpendidikan S1:

Tabel 4.17 Pengujian Hipotesis Berdasarkan Pendidikan S1

Hipotesis	Hubungan	T Statistik	Kesimpulan
H ₁	K --> M	0.927	Ditolak
H ₂	DK --> M	0.281	Ditolak
H ₃	LK --> M	3.030	Diterima
H ₄	K --> KK	0.645	Ditolak
H ₅	DK --> KK	0.256	Ditolak
H ₆	LK --> KK	1.317	Ditolak
H ₇	M --> KK	3.035	Diterima

Berdasarkan pengujian hipotesis pada karyawan yang berpendidikan S1, maka terlihat bahwa terdapat dua hipotesis yang diterima, yaitu Lingkungan Kerja terhadap Motivasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. Pada pembahasan sebelumnya, kinerja karyawan hanya terpengaruh oleh motivasi, sedangkan pembahasan disini ternyata motivasi juga terpengaruh oleh lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang rapi, bersih, dan nyaman membuat para karyawan yang berpendidikan S1 akan dapat mengembangkan kemampuannya lebih besar. Karyawan yang berpendidikan S1 memiliki tingkat pengetahuan lebih tinggi, apabila lingkungan kerja tidak mendukung maka akan menghambat kreativitas karyawan S1

4.5 Tinjauan Indikator – Indikator Penelitian

Pada sub-bab ini dilakukan untuk mengetahui kontribusi dari setiap indikator pernyataan terhadap hasil penelitian dan juga dalam rangka melakukan evaluasi atas kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja, motivasi, dan

kinerja karyawan di Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya, serta memberikan saran yang bermanfaat bagi perusahaan tersebut.

a. Kepemimpinan (K)

Variabel kepemimpinan diukur dengan menggunakan tiga indikator pernyataan, yaitu adanya sikap adil dalam setiap mengambil keputusan (X1.1), berusaha untuk menjadi inspirasi bagi orang lain (X1.2), dan memiliki inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide untuk meningkatkan kinerja karyawan (X1.3). Berdasarkan tabel *convergent validity* akhir menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel kepemimpinan.

Hal ini menunjukkan kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan. Beberapa kemungkinan yang dapat meningkatkan nilai kepemimpinan di Yang Ming Marine adalah: adanya pelatihan bagaimana berkomunikasi dan mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan dari perusahaan, lebih ditingkatkan untuk pembicaraan secara personal untuk menemukan apa ada kendala dari masing-masing karyawan.

b. Deskripsi Pekerjaan (DK)

Variabel deskripsi pekerjaan diukur dengan menggunakan tiga indikator pernyataan, yaitu uraian tugas utama sehari-hari jelas (X2.1), target hasil pekerjaan yang harus dicapai sudah jelas (X2.2), dan batasan kewenangan setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan (X2.3). Berdasarkan tabel *convergent validity* akhir, menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel deskripsi pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan yang ada saat ini harus lebih diperjelas supaya karyawan mengetahui batasan kewenangan dalam menyelesaikan masalah. Tanggung jawab masing-masing karyawan harus diperjelas dan lebih rinci, supaya karyawan tidak mengalami kesusahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

c. Lingkungan Kerja (LK)

Variabel lingkungan kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator pernyataan, yaitu ruangan kerja memiliki penerangan yang cukup (X3.2), di ruangan kerja udaranya sejuk (X3.3), dan lingkungan kerja bersih sehingga

keadaan sekitar menjadi sehat (X3.4). Berdasarkan tabel *convergent validity* akhir, menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel lingkungan kerja.

Lingkungan kerja perlu adanya perbaikan, dari sisi warna ruangan, tata letak, suhu ruangan yang sesuai dengan suhu yang semestinya, sehingga karyawan dapat lebih nyaman bekerja. Karyawan yang nyaman dengan lingkungan kerjanya akan berdampak positif terhadap perusahaan, yang mana bekerja akan lebih semangat.

d. Motivasi (M)

Variabel motivasi diukur dengan menggunakan tiga indikator pernyataan, yaitu saya percaya diri atas kemampuan yang dimiliki (Y1.2), saya suka mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi diri saya (Y1.3), dan pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik (Y1.4). Berdasarkan tabel *convergent validity* akhir, menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel motivasi. Dibutuhkan adanya beberapa pelatihan untuk meningkatkan kompetensi, sehingga setiap karyawan akan merasa percaya diri atas kemampuannya, dan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan sangat menarik.

e. Kinerja Karyawan (KK)

Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan empat indikator pernyataan, yaitu saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y2.1), saya mampu menciptakan inovasi dalam setiap penyelesaian pekerjaan (Y2.2), jumlah terjadinya kesalahan dalam pekerjaan saya hampir tidak ada (Y2.3) dan saya mampu bekerja lebih baik jika dibandingkan dengan rekan yang lain (Y2.4). Berdasarkan tabel *convergent validity* akhir, menunjukkan bahwa keseluruhan pernyataan merupakan indikator yang valid untuk mengukur variabel kinerja karyawan. Pengaruh kinerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor yaitu, seorang pemimpin yang dapat mempengaruhi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, penjelasan deskripsi pekerjaan yang rinci, kondisi lingkungan kerja yang menarik, dan keinginan seorang karyawan untuk selalu mengembangkan

dirinya. Yang Ming Marine perlu memperhatikan hal ini sebagai poin yang kelima setelah kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja, dan motivasi.

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tidak memiliki hubungan yang signifikan, terlihat bahwa nilai t-statistik dari ke tujuh hipotesis yang lain memiliki nilai yang sangat kecil, yaitu 0.292.
- b. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai t-statistik yang paling besar, yaitu 6.059.
- c. Kinerja karyawan dengan R-square 0,540 artinya 54% dimana dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja, dan motivasi.
- d. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan cara sebagai berikut: seorang pemimpin harus bersikap adil terhadap semua karyawan, karyawan harus bisa berinovasi dalam setiap pekerjaannya, deskripsi pekerjaan dijelaskan lebih rinci, maka motivasi setiap karyawan akan meningkat sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat.
- e. Uji coba pada karyawan yang berpendidikan S1, ada dua hipotesis yang diterima, yaitu Lingkungan Kerja terhadap Motivasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah disimpulkan, maka peneliti dapat memberikan saran yang dapat bermanfaat bagi Yang Ming Marine Transport Corp, yaitu:

- a. Motivasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga perlu lebih ditingkatkan.
- b. Perlu penelitian lebih lanjut tentang indikator motivasi apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, selain prestasi kerja, dihargai, belajar, dan semangat.

- c. Perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- d. Dibutuhkan perbaikan sistem di dalam manajemen yang berkaitan dengan bagaimana memotivasi para karyawan, sehingga kinerjanya dapat terus meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, A., Susi, H. dan Yulia, E., (2014), “Pengaruh Deskripsi pekerjaan Dan Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Terhadap Efektivitas Organisasi (Studi Pada Pegawai Deparetemen PGT PT.Chevron Pacific Indonesia)”, *Tepak Manajemen Bisnis*, Vol. VI, No. 2, hal. 1-8.
- Bryan, J.T., (2014), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Bank Negara Indonesia, TBK (Regional Sales Manado)”, *Acta Diurna*, Vo. 3, No. 4, hal. 1-20.
- Dessler, Gary (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10st edition, Prentice Hall.
- Diana Khairani S., (2013), “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA”, *MIEJ Journal*, Vol. 2, No. 1, hal. 18-23.
- Hayes, B. Douglas, C. dan Bonner, A. (2015), “Work Environment, Job Satisfaction, Stress and Burnout Among Haemodialysis Nurses”, *Journal of Nursing Management*, Vol. 23, No. 5, pp 588-598.
- Imran, R. Fatima, A. Zaheer, A. Yousaf, I. dan Batool, I. (2012), “How to Boost Employee Performance : Investigating the Influence of Transformational Leadership and Work Environment in a Pakistani Perspective”, *Middle-East Journal of Scientific Research*, Vol. 11, No. 10, pp 1455-1462.
- Jennifer, M.G. dan Gareth R.J., (2012), *Undestanding and Managing Organizational Behavior*, 6th edition, Prentice Hall, United States of America.
- Mamik Eko, S., Umar Nimran, dan Hamidah Nayati, U., (2013), “Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dan Kinerja Karyawan”, *Jurnal Profit*, Vol. 7, No. 1, hal. 25.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, Barry dan Wright, P.M., (2011), *Fundamentals of Human Resource Management*, 4st edition, McGraw Hill, New York.
- Putu Trisna, D.A. dan I Nyoman, S., (2014), “Pengaruh Deskripsi Pekerjaan Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Bappeda Kabupaten Tabanan”, *Jurnal Manajemen Udayana*, Vol. 3, No. 7, hal. 2116.
- Rahardjo, S. (2014), “The Effect Of Competence, Leadership, and Work Environment Towards Motivation and Its Impact on The Performance of Teacher of Elementary School in Surakarta City, Central Java, Indonesia”, *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*. Vol. 3, No. 6, pp 59-74.
- Robert, L.M. dan John, H.J, (2011), *Human Resources Management*, 13th edition, South-Western Cengage Learning, USA.
- Safaria, T. Othman, A.B. dan Wahab, M.N.A. (2011), “The Role of Leadership Practices on Job Stress Among Malay Academic Staff : A Structural Equation Modeling Analysis”, *International Education Studies*, Vol.4, No.1, pp 90-100.
- Saleem, R. Mahmood, A. dan Mahmood, A. (2010), “Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan”, *International Journal of Business and Management*, Vol.5, No.11, pp 213-222.
- Sentot Imam Wahjono, (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta Selatan.

- Senyucel, Zorlu, (2009), *Managing the HRM in the 21st Century*, Ventus Publishing ApS, ISBN 978-87-7681-468-7.
- Shahab, M.A, dan Nisa, I, (2014), "The Influence of Leadership and Work Attitudes toward Job Satisfaction and Performance of Employee", *International Journal of Managerial Studies and Research*, Vol. 2, No. 5, pp 69-77.
- Sindi, L. dan Alini, G., (2014), "Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Wilayah TELKOM Jabar Barat Utara (Witel Bekasi)", *Manajemen dan Organisasi*, Vol. V, No. 3, hal. 200.
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, (2013), *Organizational Behavior*, 15th edition, Pearson, United States of America.
- Sugiyono, (2013), *Metode Penelitian Manajemen*, Alfabeta, Bandung.
- Susilo Toto R. dan Durrotun N., (2006), "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal Dan Departemen Agama Kota Semarang)", *Jurnal Studi Manajemen Dan Organisasi*, Vol. 3, No. 2, hal. 69.
- Wa Ode, Z.M., (2014), "Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan", *Pekbis Jurnal*, Vol. 6, No. 1, hal. 1-13.
- Yulia, N. dan Mumuh, M., (2013), "Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Perpustakaan Terhadap Kepuasan Dan Hubungannya Dengan Loyalitas Mahasiswa", *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, Vol. 1, No. 1, hal. 93-112.
- Zainul M. dan Muchamad Taufiq, (2012), "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang", *Jurnal WIGA*, Vol. 2, No.1, hal. 179.

LAMPIRAN A

KUESIONER

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Tujuan pengisian kuesioner ini untuk proses penelitian dalam rangka penyelesaian tugas akhir Program Magister Manajemen Teknologi ITS Surabaya dengan judul:

“Pengaruh Kepemimpinan, Deskripsi Pekerjaan, dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan di Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya”.

Kebenaran data yang diungkapkan sangat dibutuhkan dalam penelitian ini, sehingga dimohon Bapak / Ibu / dan Saudara dapat memberikan data yang sebenarnya dengan jaminan bahwa identitas Bapak / Ibu dan Saudara akan dirahasiakan. Atas kesediaan Bapak / Ibu dan Saudara memberikan jawaban saya ucapkan terima kasih.

I. DATA RESPONDEN. No :

Pendidikan Terakhir :

- a. SMA/SMK b. D3 c. S1 d. S2 e. S3

Lama Bekerja :

- a. 0 – 5 tahun b. 6 – 10 tahun c. 11 – 15 tahun d. > 15 tahun

Jabatan / Kepangkatan :

- a. Staff b. Supervisor c. Manager

II. Petunjuk Pengisian

Berilah tanda (√) pada pernyataan di bawah ini yang sesuai dengan apa yang Bapak / Ibu dan Saudara rasakan selama bekerja di Yang Ming Marine Transport Corp Surabaya. Adapun kriteria nilai dari pernyataan dibawah ini adalah sebagai berikut :

Sangat Setuju	= 5	Setuju	= 4
Netral	= 3	Tidak Setuju	= 2
Sangat Tidak Setuju	= 1		

Kepemimpinan (K)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Pemimpin selalu bersikap adil dalam setiap mengambil keputusan					
2.	Pemimpin selalu berusaha untuk menjadi inspirasi bagi orang lain					
3.	Pemimpin memiliki inisiatif yang tinggi dalam memberikan ide untuk meningkatkan kinerja karyawan					

Deskripsi Pekerjaan (DK)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Uraian tugas utama sehari-hari jelas					
2.	Target hasil pekerjaan yang harus dicapai sudah jelas					
3.	kewenangan setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan porsinya					

Lingkungan Kerja (LK)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Pewarnaan ruang kantor saya menarik sehingga membuat semangat bekerja					
2.	Ruangan kerja saya memiliki penerangan yang cukup					
3.	Di ruangan kerja saya udaranya sejuk					
4.	Lingkungan kerja saya bersih sehingga keadaan sekitar menjadi sehat					

Motivasi (M)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya selalu datang di kantor tepat waktu					
2.	Saya percaya diri atas kemampuan saya					
3.	Saya suka mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi diri saya					
4.	Pekerjaan yang saya lakukan sangat menarik					

Kinerja Karyawan (KK)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya selalu mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
2.	Saya mampu menciptakan inovasi dalam setiap penyelesaian pekerjaan					
3.	Saya tidak melakukan kesalahan ketika mengerjakan pekerjaan saya					
4.	Saya mampu bekerja lebih baik jika dibandingkan dengan rekan yang lain					

LAMPIRAN B

1. Apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
2. Apakah kepemimpinan, deskripsi pekerjaan, lingkungan kerja, dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan?

LAMPIRAN C

Pendidikan	Lama Bekerja (Tahun)	Jabatan	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4
S1	> 15	Manager	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	2
S1	15-Nov	Manager	2	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	2	3	3	4	4	1	2
S1	>15	Manager	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4
S1	>15	Manager	4	5	4	4	5	4	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	2	3
S1	6-10	Supervisor	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4
S1	>15	Manager	5	5	5	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3
D3	6-10	Staff	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
SMA/SMK	>15	Staff	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	2
S1	>15	Staff	5	5	5	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
SMA/SMK	0-5	Supervisor	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3
S1	0-5	Staff	3	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3
SMA/SMK	0-5	Staff	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	2
S1	>15	Manager	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3
S1	0-5	Staff	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3
D3	>15	Supervisor	2	3	3	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4	3	3	4	4	3
D3	6-10	Supervisor	4	4	4	2	3	2	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3
S1	0-5	Staff	4	4	4	4	3	4	2	4	2	4	5	4	5	4	4	4	3	3
S1	0-5	Staff	4	4	4	3	3	4	2	3	2	3	5	4	2	3	3	2	2	2
S1	11-15	Supervisor	3	3	4	3	4	2	2	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4
S1	11-15	Supervisor	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4

Pendidikan	Lama Bekerja (Tahun)	Jabatan	X1.1	X1.2	X1.3	X2.1	X2.2	X2.3	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y2.1	Y2.2	Y2.3	Y2.4
S1	0-5	Staff	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3
D3	>15	Manager	3	4	3	5	5	4	2	4	3	3	2	4	5	4	4	3	4	4
SMA/SMK	>15	Manager	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3
SMA/SMK	>15	Supervisor	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3	4
D3	6-10	Staff	3	2	4	4	4	3	3	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	3
S1	>15	Manager	2	2	2	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4
S1	0-5	Staff	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
S1	11-15	Manager	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	3	5	5	5	3	5	2	5
S1	11-15	Supervisor	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
S1	11-15	Manager	3	3	3	4	4	3	3	4	4	2	3	3	3	4	3	3	2	3
S1	>15	Manager	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	3	4	4	5	3	3	3	4
S1	11-15	Supervisor	2	2	2	2	4	1	3	5	3	4	3	4	5	3	5	3	2	3
S1	11-15	Supervisor	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
SMA/SMK	>15	Supervisor	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3
S1	0-5	Staff	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3
D3	>15	Staff	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	3	3	3	5	4	3	1	3
S1	11-15	Supervisor	4	4	3	3	5	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	2	2

LAMPIRAN D

A. Identitas Peserta

No	Nama	Jabatan
1	Takris Pramana	Vice President
2	Reni Irawati	Manager
3	Farida Ariyati	Senior Manager
4	Erisa Novianti	Sales Support
5	Tirza Dian	Sales Support
6	Atok Dian P.	Logistic
7	Arum Nawangsari	Accounting
8	Billy	IT Team

B. Ketua FGD

Erisa Novianti

C. Topik

Peningkatan Kinerja Karyawan

D. Waktu Acara

Selasa, 13 Desember 2016

E. Berita Acara

1. Motivasi karyawan dari setiap indikator perlu ditingkatkan, dan perlu diperluas apa saja yang menjadi indikator dari motivasi.
2. Pelatihan menjadi salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan
3. Partisipasi seluruh karyawan untuk menentukan pelatihan apa yang sangat dibutuhkan
4. Setiap karyawan diharuskan mengikuti pelatihan yang diadakan oleh perusahaan

Ketua FGD

Erisa Novianti

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BIODATA PENULIS



Ratih Kirana Diantari, lahir di Banjarbaru pada tanggal 17 Januari 1993. Penulis telah menempuh pendidikan formalnya di Pucang III Sidoarjo (1998-2004), SMP Al-Muslim Surabaya (2004-2007), SMA Al- Falah Surabaya (2007-2010), dan S1 Teknik Informatika (2010-2014). Penulis dapat dihubungi melalui email: ratih.051@gmail.com